

観光人材論構築のための基礎的考察

—マネジメントの視点から—

Introduction to Human Resource Management for Tourism Industry

竹 林 明

Takebayashi, Hajime

Abstract

This paper aims to confirm the concept of tourism and tourism industries from both a narrow and wider perspective. And to create a theory on "human resources for tourism industries (HRT) and their management (HRMT)" in Japan the wider concept of tourism industries include various dimensions of goods / service delivery, and require many roles/skills of HRT that differ from those of traditional industries/manufacturers.

1. はじめに

周知のように、近年、日本をはじめ各国で観光やホスピタリティ（tourism and hospitality）を主力産業に育成しようとする動きが盛んである。観光やホスピタリティを産業として捉える（以下、観光産業）ならば、製造業に対して研究が進められてきたのと同様に、観光産業のマネジメント理論を構築していく必要がある。

特に、経営学の発展のなかで人的資源マネジメントが重視されてきたのと同様に、観光に携わる主体たる人的資源（以下、観光人材）に関するマネジメント理論の構築は重要な課題といえる。しかし、各種報告書や日本の観光学テキ

(1) Tourism を観光と訳すことが適切か否かの議論はあるが、本稿では触れない。

ストにおいて「観光人材」の重要性は強く指摘されているものの、実際に割かれたページ数は他の項目に比して少ない。⁽²⁾また、観光人材に関する実態研究や報告書の多くも、個々の業種における人材の特徴やスキルを描出、あるいは事例を提示、「ホテル業の人材」や「旅行代理店の人材」といった個別課題や実務上の課題及び現象の提示をするに終わっており、その本質を理論化しようとするものは多くはない。

実務上でも、製造業では古くから理論的なマネジメントが志向され、導入・展開され体系的マネジメントが形成されていったのに比して、観光実務では、むしろ経営者や現場人材個人が個々に培った勘と経験およびその伝承がマネジメントの機軸となる傾向がみられる。⁽³⁾

これは、日本の社会科学がもっぱら製造業を対象として展開されてきており、観光現象を科学対象の中心においてこなかったこと、また、観光現象が多岐わたるため、観光産業や観光人材など、観光を取り巻く諸概念が曖昧なことに由来すると考えられる。⁽⁴⁾

また、観光人材研究に目を移すと、定量的なもしくは経済学（産業連関分析）的な研究はある程度志向されてきているが、観光産業に含有される職務の質や従事する人的資源の重要性については、一般的にも多くの経営者や政策立案者

(2) 『平成20年版 観光白書』、前田（1996）、岡本（2001）など。

(3) 観光カリスマにみられるように、成功体験や個別事例での成功は多く語られ、その経験に学ぶことはあっても、それら複数の事例から、観光人材に関わる根本原理を導き出し、体系的観光マネジメントの手法を志向する傾向はあまりみられない。

(4) 観光を科学組上に最初にのせたといわれているイタリアでは、20世紀初頭には、既に「観光経済学講義」が開設されている。また、オーストリア、ドイツ、スイスにおいても、1930年代から40年代にかけて観光の社会学的研究が行われている。さらに、戦後、米国では、現在のビジネススクールにみられるような実学的研究や地理学的研究がはじめられた。翻って、日本では観光サービスに携わる現場人員を実務的に教育することはYWCA専門学校をはじめとして各種専門学校で熱心に進められてきたが、科学の一領域として理論的な教育研究は遅れをとっている。その領域が科学化されようとしているかのメルクマールの一つは、その国の大学に学科ないし学部が設置されているかどうかである。日本では、1967年立教大学社会学部に観光学科が初めて設置されたものの、社会科学の主要な分野で観光が中心的研究対象として取り上げられてきたとは言い難い。

が「組織は人なり」と述べているように、その重要性は認識されているにもかかわらず、その本質的な研究はあまり進んでいない。

こうした研究傾向は、観光産業が個々の産業の相互作用から構成された複雑で、総合的な産業であることが一因である。⁽⁵⁾ 日本の産業分類表を見ても、観光業という分類は存在しない。一般に、我々が観光業や観光事業者（狭義の観光産業）と認識しているものの多くは、サービス産業に分類されている。一方、観光事象を非常に広義に捉えて観光産業を考えると、一次産業、二次産業および官公庁をはじめとした公益法人や任意団体、観光地住民の活動の中にも観光産業としての性質は見出せるのである。観光産業を広義に捉えると、観光事象への関与の程度に大小はあるものの、すべての経営体なり事業体（部）もしくは個人が、部分的にではあっても、何らかの形で関与している産業と理解することができる。こうした観光産業の広範性が、観光研究における対象を、自動車産業研究のような一産業研究として進めることをより困難にしている。

各国の観光研究・観光教育を概覧しても、観光事象自体、またそれらを取りまく諸要素も多様な捉えられ方をしており、諸概念が体系的に整理されたり、共通理解がなされたりした状態とはいえない。⁽⁶⁾

観光に関する概念の多様性や不統一性は観光人材論を議論する上でも大きな問題ではあるが、少なくとも観光という事象自体を一つの産業と考え、そこから産出される「観光事象」を一つの商品とみなした場合、観光人材マネジメントは、製造業を中心として形成・展開されてきた人的資源マネジメント理論では見出せない何らかの現象を含有していることが仮定され得るし、こうした観光人材固有の現象を描出し、その本質を理論的に解明していく必要がある。

(5) 例えば、2006年のWTTCの報告は、世界中の観光およびホスピタリティ産業の活動に関する活動は2億3千万にもおよび、全職務の8.7%に相当する量となることが示されている。

(6) 例えば、英国や米国の観光における人的資源マネジメントの多くのテキストにおいて、観光は多様な現象で議論がまとまっていないと示しながら、宿泊、料飲、交通業を主な対象とし、狭義的な観光マネジメントを示している。Cf. Casse, E. H. and Reuland, R. (1983), Clark, Mona (1995), Nickson, D. (2007) etc..

本稿は、観光人材マネジメント論、観光人材論構築のための基礎的考察の第一の試みである。まず、観光人材の明確化のために必要な、観光概念と観光産業について一定の整理を試みる。序で、観光人材が取り扱う商品特性について検討したのち、観光人材のカテゴライズを試みる。

2. 観光と観光に関する諸概念

2-1. 観光概念

Jafari (1990) は「観光は人々が定住地を離れたときに学ぶもの、また、そのときの彼の要求に応える産業が学ぶもの、さらに、彼と産業が訪問地域の社会—文化的な、経済的な、物理的な環境にもたらす影響を学ぶことである」と論じている。また、McIntosh (1996) らは「観光は観光客やその他の訪問者に魅力を示したり、歓迎したりする過程において、訪問先（迎えてくれる）の政府や地域、営利的な供給者業者などの間に生じる関係や現象の全体である」と捉えている。

また、Leiper (2000) が示した次の4つの基準は観光を定義する上で、特に定量的把握を行う上で有効と考えられる。彼の示した基準とは、(1) 国際的か国内かといった、旅行行程上の基準、(2) 旅行期間（日数・時間）による基準、(3) 旅行に際しての移動距離による基準、(4) 観光行動が余暇と結びついて生じているという行動特性による基準、である。

観光に関する国連機関である世界観光機関（UNWTO）は「旅行をして、定住場所以外を訪れるもの、ただし滞在が1年以内のもので、しかも滞在先で報酬を得ることのないようなレジャー目的、ビジネス目的、その他の目的を持ってなされるもの」と定義している。こうした、観光の概念に共通して見られるのは「旅行をともなう、非日常的活動による消費活動」であり、また「そうした人々を魅きつけ、また、受け入れる諸活動の体系」として理解することができる。

2-2. ホスピタリティ概念

海外の観光研究や観光の現場では、ホスピタリティは重要な概念として捉えられてきた。日本語ではしばしば「もてなし」や「おもてなしのこころ」と訳されているが、英米におけるホスピタリティ・マネジメントのテキストを見ると、ホスピタリティはもてなしの構成要素の一部、或はそもそも発生メカニズムが異なったものと捉えることが妥当のように考えられる。辞書的には、「訪問者に対するフレンドリーなふるまい」、「ゲストや見知らぬ人 (stranger) に対してのフレンドリーかつ寛大な (気前の良い) 受入と歓待」と説明がなされている (ロングマン英英辞典, オックスフォード英英辞典)。また, Tideman (1983) は「ゲストが最大限に満足するような生産の方法である。これは、質・量ともに彼が受け入れることのできる製品やサービスを相応の価格で提供することを意味する」としている。Cassee (1983) は「食事, 飲料, ベッド, 雰囲気, 環境ならびにスタッフ (人員) の振る舞いといった、目に見えるものとみえないものが調和的に合成されたもの」とより具体的な形で示している。

こうした考え方は特に、消費者主義が高まってきた米国でその発展がみられた。ホスピタリティは、日本企業においても多くのサービス産業やサービス部門で、顧客満足のための重要な要素として捉えられてきた。顧客・ユーザーの意を汲んで、細かなサービスをいかに提供するかがホスピタリティであり、競争力であるとの認識である。営利事業としての観光事業を考えた場合、こうした理解に基づいた概念の適用が多い。しかし、これは、顧客獲得のために、単にサービスの細密化やサービスレベルの向上を意味するものに過ぎないと指摘できる。企業側はサーバント (奉仕者) であり、常に顧客 (マスター) のニーズやウォンツに敏感になり、気を損ねないように、まさに「サーブ (奉仕)」することを意味する。時には客の無理難題にも笑顔で応えることが功勞であるといった、主従的流れを表していると解せる。これは、「もてなしの」一構成部分にすぎないか、全く、源流を異にするものとして区別する必要がある。ホスピタリティ概念では、四国のお遍路さんでの「おせったい」やかつての伊勢

参り、熊野詣にみられるような地域や文化に育まれた「おもてなし」や、一種宗教的な「癒し」、つまり、ホストとビジターが対等で調和的な流れの中で感じることでできる心理状態は説明しきれない。このことは、観光産業における人材の役割、職務内容・設計と深く関わってくるため、日本型観光としての「おもてなし」の概念を明確化していく必要がある⁽⁷⁾。

2-3. レジャー (leisure/ 余暇) とレクリエーション (Recreation) 概念

さらに観光と関連する概念として、レジャー (余暇) とレクリエーションをあげることができる。Cooper (2005) らは「仕事、睡眠、その他基本的欲求が生じた際の個人の手が空いていて利用できる時間」と定義している。それ以前の定義は Roberts (1978) にみられるように単純で、「比較的自由な非労働時間」と考えられてきた。Smith ら (2000) はヨーロッパ地域間の歴史的展開の違いからレジャーを二種類に分類している。彼らは、レジャーをギリシャ型とローマン型に分けて考えている。ギリシャ型は生活の質や生活における精神的な部分に重きをおいたもので、ローマン型は休息や楽しみ (entertainment) に重きをおいたものである。また、Cooper らは「レクリエーションは、レジャーと観光の範囲に含まれ、そのうえで、レジャー期間に嗜まれるものとしてみなせる」としレジャーとレクリエーションをカテゴライズしている。レジャーとレクリエーションの関係を Simmons (2000) は「レジャーはレクリエーションと密接に関係しており、レクリエーションはレジャーを行うことにより付随して生じるものである。それは、「楽しい」ものであり、また、個人の健康を回復させるために社会的に認知された活動である。」とまとめている。

これらを総合して考えると、自由時間がレジャーであり、そのなかで、自己の回復のために、自己が楽しいと感じる特定の目的行動をとることがレクリエーションであると区別して考えることが出来る。こうした時間利用とその目的範囲の違いは、各観光経営体が「観光」コンテンツや「観光客」の範囲を考

(7) この点については別途詳細な考察を必要とする。

える際に重要になってくるとともに、観光人材に必要なスキルやコンピテンシー、トップやミドルの機能と大きく関わってくる⁽⁸⁾。

3. 観光産業の範囲

観光関連概念が定義し難いゆえに、観光産業についても何を観光産業と捉えるかは困難な問題となる。ここでは、観光産業を狭義の産業と広義の産業とにわけて整理を試みる。

3-1. 狭義の観光産業

狭義の観光産業は、狭義の観光概念と関連しているものであり、「宿泊」「交通」「料飲」を軸に、テーマパークや温泉といった「レジャー」活動に直接関わる産業とそれらをサポートする「旅行業」を意味する場合が多い。特に、経営学から観光を捉えようとするとき、狭義の観光を想定している傾向が強い。英米で用いられている観光経営学テキストを見ると、観光定義は広範な定義が紹介されているものの、産業としての観光として基本的にこの5業種に含まれる各種産業を観光産業として開設している。例えば、Nickson (2007) は観光およびホスピタリティ産業をホテル、レストラン、パブ・バー・ナイトクラブ、メンバークラブ、ユースホステル、遊技場、旅行代理店、旅行保険会社、航空産業、鉄道、地方鉄道など25種を挙げているが基本的に5業種に含有される産業である⁽⁹⁾。こうした、狭義に観光産業を捉えることは、経営学の性質上、あるいは分析・研究における対象の限界性から余儀ないことであるが、広範な観光現象に関わる人材マネジメントを捉える上では、いささか狭い考え方である。

(8) 顧客不満足の原因要因は、観光客と経営体との関係において、いくつかのフェーズに分かれて現れる認知ギャップと捉えられる。この意味で、ある顧客の活動がレジャーかレクリエーションか観光かを峻別することは、ギャップ・マネジメントの観点からも重要な問題となってくると考えられる。

(9) Nickson (2007) pp.3-4.

3-2. 広義の観光産業

広義の観光産業は、広義の観光の定義と関連しており、観光現象に関わるあらゆる経営体を含有する。しかし、その経営体全てが関係しているわけではなく、事業部なり事業体が部分的に関わっているに過ぎない。図1で示される影部分が広義の観光産業として捉えられる。例えば、(A)にはグリーン・ツーリズムやエコ・ツーリズム、体験漁業・林業など、(B)は土産物製造、事業者向け料飲製造、(C)は狭義の観光産業に加えて、他のサービス業であっても観光現象と関わる事業体 (D)は官公庁の観光商工課や産業振興課やNPOでの観光に関わる事業部分など、(E)は商工組合やボランティア組織、自治会などでサイト内の個別組織や資源を連携させ、観光客受入や観光地イメージ形成に関連した部分である⁽¹⁰⁾。

図1 広義の観光産業のイメージ

	観光 事 象	
一次産業	(A)	
二次産業	(B)	
三次産業	(C)	
公的セクター	(D)	
地域(住民)セクター	(E)	

(出所) 筆者作成。

4. 観光商品の特性

観光人材の特殊性の一因はその取り扱う商品の特殊性に由来すると考えられる。したがって、観光を一種の商品（以下、観光商品）として捉えた場合、そ

(10) この意味においてはサイト内の住民自体が観光人材であるといえる。

の特徴について整理しておく必要がある。狭義の観光産業における観光商品は、その多くがサービス提供商品（以下、サービスと略す）としての性格を持ち、一般的にサービス産業で指摘されている特性と共通すると考えられる。また、広義に捉えた場合は、一次産業、二次産業の商品特性も有するようになる。さらに、観光商品の特色はその価値付けに対して、訪問客の心理的要因がより強く働くこと、加えて地理的意味を持つ商品であることである。以下、順に見ていくこととする。

4-1. サービスとしての観光商品特性

サービスマネジメントにおける概念に準じて整理すると次のような特色を有するといえる。

- (1)「無形性・不可触性」—サービスは物的商品と異なり、形のないものであり、肌で触ったり、感じたりすることは不可能である。また、サンプル提示のように目で見える形で示すことも困難である。
- (2)「異質性・不均一性」—物的商品の品質が数量化、標準化して測定可能であるのに対して、サービス商品は実際に顧客に直面し、提供する「人」そのものが品質といえる。したがって、誰が誰にサービスを提供するかによりその品質の捉え方は異なり、つねに均一の品質を保証することが困難である。
- (3)「非分離性」—物的商品であれば商品が生産された場所（工場）と消費地は別の場所であるが、サービスは生産と消費が一体化しており、同時に行われる。すなわちサービス提供＝消費となるのである。提供のサイトが「商品」といえる。
- (4)「消滅性」—サービスの付加触性、非分離性は同時に、「在庫」が不可能であることを意味する。サービスは授受されれば、それ切りの商品である。
- (5)「標準化の困難性」—サービスの量や品質は物的商品に比べて、提供者や消費者主観的要素がより強く、客観指標や標準指標の設計は容易ではない。
- (6)「模倣性」—新たなサービス商品を創出しても、物的商品のように特許などで保護される程度は少ない。イノベーションを起こしたり、新たなサービ

ス形態を創出したりしても直に他者に模倣されやすい。競争優位を出すために、継続的にサービス改善を行う必要がある。

(7)「差別化の困難性」—模倣性の高さはサービス商品において大きな差別化の実現を困難にする傾向にある。⁽¹¹⁾

(8)「価値付けの困難性」—物的商品では、客観的に原価計算が可能であり、付加価値率および商品価値の客観的比較が容易である、サービスは受けて側の心理状態に依存する程度が強く、そうした客観的価値付けが困難である。観光サービスでは、特に「くつろぎ」「やすらぎ」「非日常」等といった、もてなしの側面が多く含まれ、心理的側面が強くなるため、価値付けの困難性はより高くなると考えられる。

4-2. 製品としての観光商品の特性

観光商品は、第一次産業や第二次産業によって生み出される物的商品の特性を併せもっている。例えば、「みやげ物」、「料理自体」、「施設・設備」、「特産品」の良否といった物理的性質の側面がある。そこでは、一般の物的商品と同じく、品質、価格、機能などの特性が問題になる。しかし、単なる農林水産業や製造業と異なるのは、その産物・製品が後述する地理的意味を持ち、他の観光資源やその観光地のイメージ形成に大きな影響を与えることである。したがって、単に生産作業を遂行すればよいのではなく、「その製品を再び購入したい、購入のために再訪したい」、「他の訪問者に購入に行くことを薦めたい」「わざわざ購入に行く価値がある」と観光客が認知する製品を生産していく必要がある。このことは、直接観光客と対峙することがない作業者であっても、「観光客満足」ないし「もてなし」のことを考えて生産作業にあたる必要性があることを示唆するものである。

(11) 例えば、旅客サービスであれば、客を出発地から目的地まで移動ということ自体は全て同じであり、差別化要素は運賃や支払い方法、移動時間、乗り心地、待ち時間など限られた範囲のものとなる。

4-3. 観光商品の価値付け

サービス特性と製品特性のどちらがより観光商品品質や価値に影響を及ぼすか、或は、重要であるかは、経営体（観光商品の提供者）が観光を商品としてどのように捉えているか、言い換えると、商品として何を売ろうと考えているかによって、また逆に、購入者（観光客）が商品としての観光のどこに価値を持っているのか、その主観により異なるのである。⁽¹²⁾ 標準化、定型化された観光商品で満足する顧客もいれば、高対価の代わりに個別に逐次対応しなければならぬ顧客まで幅広く存在する。⁽¹³⁾ したがって、観光商品の価値付けは物理的原価計算とともに心理的原価計算を必要とする。心理的原価計算とは、雰囲気や接客などによる顧客の満足に依存するものである。⁽¹⁴⁾ 一般に、観光経験の高い顧客ほど、同価格で高い要求を行うようになることが指摘されている。⁽¹⁵⁾ サービスは、品質を比較的客観的に測定できる農工業製品などと比べると、その品質・評価は利用者の主観や場の状況に依存する率が多いのである。

4-4. 観光商品の地理的意味

観光商品は次の2点から地理的な意味を持つと考えられる。

第一に、観光商品は、経営体の単独商品、単独事業として完結する事業ではなく、観光地としての地理的商品を形成する機能を担っている。つまり、「サイト (site)」という見えない商品作りを担っている点が特徴的である。

(12) もちろん、通常の物的製品においても、製品品質・機能・デザインなどの客観的側面以外に、アフターサービスなどのサービス商品の側面は増えつつあるが、観光商品の場合この程度が大きい。

(13) 料飲業を考えた場合、自分の味覚に合う物的商品（この場合、料理そのもの）であれば、接客の如何は気にならない人から、いかに味がフィットしても接客や雰囲気により、料理そのものまで否定的評価を与える人もおり、顧客の持つ評価基準は主観的である。

(14) 同一の料理を家で調理すれば100コストをかければ出来るものを店では客に200で提供するからには、付加的な100に見合った満足感を顧客の心理にもたらす必要がある。この付加的100の評価が物理的製品以上に顧客のその場での心理状態に影響を受ける。

(15) Nickson, D. (2007), p.2.

したがって、経営体単体としての「競争優位」の追求だけでは、継続的存在が不可能となりやすい商品である。観光商品は、多くの場合サイト内の他の商品や経営体と連携して成り立っている。サイトの形成ができなければ、経営体単体が持つ競争優位性の喪失にすらつながる可能性がある。サイト内において一人勝ちすることにより、ライバルが撤退していけば、サイト自体の魅力が減少し、結局、商品の魅力がなくなってしまうのである。「競争により各経営体の持つ観光商品の質を高めるとともに、「共生」によりサイトの商品価値を高める」必要がある。「一人勝ちが原因で、観光商品（観光の場としての地域）の衰退」というケースは少なくない。観光商品が地理的意味を持つことは、換言すれば「競争と共生による商品」といえる。このゆえ、アライアンスやコラボレーションという概念が重要となってくる商品である⁽¹⁶⁾。

そして、観光商品がサイト内で連携されることにより、サイト内の個別商品ではなく、サイトの名称そのものが商品となる。これが観光商品の地理的意味の第2である⁽¹⁷⁾。

5. 観光人材マネジメントの枠組み

観光産業の特質および取扱商品の特性が明らかになれば、そこに関わる人的資源に固有の研究課題や実務上の問題点も明らかにされるはずである。ここでは、そのマネジメントシステム研究の枠組みについて検討する。

5-1. マネジメントの枠組み

人的資源マネジメントはそれ単独で考えられるものでなく、図2に示すようにシステム全体の流れの中で捉える必要がある。

組織の存在意義や基盤が「経営理念」という形で表され、次に、それらを実

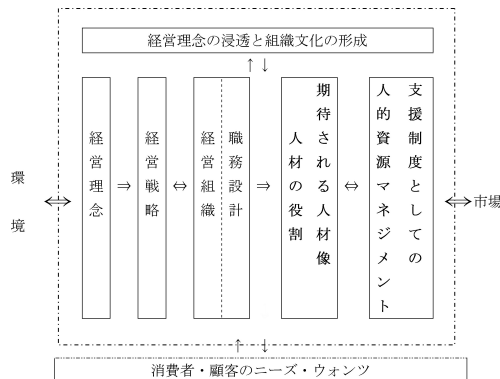
(16) この点については、大橋（2009）を参照。

(17) 「小樽」「城崎温泉」のように、その地名（あるいはその響）自体が観光商品となっている例を想起していただきたい。

現するための戦略や組織構造が明確化され、設計される。組織構造の設計により、必要な職務、職務構造が明確化される。このことは同時に、組織が必要としている人材像を明らかにする。すなわち、個々の人材に期待されるスキルやコンピテンシーが明確化されるのである。そして、期待される人材をいかに組織に惹きつけ（「誘引」）、組織で継続的に能力を発揮してもらうか（「統合」）、という視点から、制度設計を行うのである。この考え方では、マネジメント制度はあくまで組織が理念を達成していくための支援システムとして考えられ、制度のみを単独で検討してもあまり意味はない。⁽¹⁸⁾

この一連のプロセスは、常に外部環境や経営資源の限界、市場状況などの相互作用、影響の中で行われている。したがって、人的資源マネジメントの制度設計は、プロセス全体の流れを把握しておかなければならない。観光人材においても同様のプロセスで検討することができよう。

図2 人的資源の考え方



(出所) 筆者作成。

(18) たとえば、チーム制のように個人間の相互支援により組織業績をあげてきた職場の業績が低迷したとき、他国や他社で成功しているからといって、(米国のような)個人基準を中心とした成果主義制度のみを取り出して導入しても組織業績の改善には繋がらない。経営理念の再解釈や経営戦及び組織構造の変化、期待される人材像の再構成などと一貫させて制度を設計しなければ意味がない。

5-2. 人的資源マネジメント研究の2側面

Storey, J. (1987) によれば、人的資源マネジメントは2つの側面を有している。一つは、人的資源を経営戦略実現のための「資源マネジメント」として焦点をあてた考え方である。そこでは効果的に戦略を達成するために、人的資源を道具的にあるいは経済合理性からアプローチしたものである。この視点では、いかに競争優位性を獲得していくかが戦略的に考慮され、できる限りの低コスト（低労務費）で戦略を実施することが強調される。もう一つは「人的資源」を強調したアプローチである。そこでは「人的資源」部分に焦点をあてている。この考え方は新人間関係論の延長で捉えられ、また、人的資源の行動科学的な捉え方を行っている。すなわち、いかに人材のモチベーションを引き出し、高コミットメント、高い信頼性により人材と戦略との統合を図るかが強調されている。「人間的アプローチ」あるいは「開発アプローチ」であり、相互信頼と協調（コラボレーション）が重視されたものである。Storeyは前者をHRMのハードバージョン、後者をソフトバージョンと名づけている。観光人材マネジメントでどちらのアプローチをとるかは、顧客満足との関係からも重要な選択となる。⁽¹⁹⁾

5-3. 人的資源マネジメント研究と戦略の関係

図2の枠組みに従うと、経営戦略の違いはマネジメント施策の違いに繋がるとする、発散論的な考え方が考えられる。しかし、一方で、収斂論的発想で考えることもできる。すなわち、マネジメントの本質は同じであるから、どのような状況でも適応できる効果的なマネジメント施策があるとも考えられる。

HRM論では、戦略実施に応じて効果的なHRMが存在すると主張するのが「ベストフィット・アプローチ」であり、どのような状況・戦略にあっても効果的なHRM施策があると主張するのが「ベストプラクティス・アプローチ」

(19) たとえば、顧客満足の源泉が戦略にあるのか、従事者の職務満足にあるのか、仮定の相違によりアプローチが異なってくる。

である。

観光人材マネジメントに二つのアプローチの適用を考えたとき、それぞれのアプローチには限界がある。観光産業は、そもそも多様な産業からの集合体であり、戦略的相違はもちろん産業自体に多様性を含んでいる。したがって、ベストフィット・アプローチの視点からマネジメントを分析した場合、観光経営体や事業体ごとの特性や戦略に応じた多種の観光人材マネジメントを検討することとなる。また、戦略パターンや業種を細分化して考察していれば現実的説明力は高まるが、特殊理論の傾向が強まり、観光人材というカテゴリーを理論化しようとする意図から離れていくこととなる。一方、ベストプラクティス・アプローチに注目すると、観光人材マネジメントに内包された共通の要因を抽出することが可能である。しかし、このアプローチでは、観光人材マネジメント固有の課題を抽出することは困難である。二つのアプローチが主張する点は、現実には混合して存在している。したがって、ベストプラクティス・アプローチにのっとり観光産業であろうとなかろうと実施する必要のある効果的HRMを描出するとともに、観光人材のカテゴリーと戦略（事業）パターンを整理することにより、観光人材固有に見られるあるいは固有にとらねばならないHRM施策を探求し、理論化することが可能になると考えられる。

6. 観光人材の役割分化とカテゴリー

観光産業の多様性は自ずと観光人材の多様性を意味する。上述したように、この多様な観光人材を如何にカテゴライズするかが、観光人材マネジメントの理論形成上重要となる。ここでは、役割分化の点からこれを試みる。

6-1. 垂直的役割分化

組織上の垂直的職務分担（役割分化）からその人材をカテゴライズする。

(20) 例えば、宿泊業の、旅行代理店の、鉄道会社の観光事業部門の、人的資源管理（論）などと細分化された理論形成が必要となる。

組織における役割を考えた場合、当然、組織の階層により異なる。

- (1) トップ人材は、一般組織と同様に、理念形成と浸透をはかる役割がある。このとき、単に一経営体の観点からだけではなく、商品としての観光地についての視点を有する必要がある。組織内および組織の立地する地域の様々な「観光資源」の発掘・創出を行い、概念化し、戦略を纏め上げ、差別化を実現しなければならない。既存観光資源の活用、新観光資源開発の成否もすべてトップ「人材」の質に関わっている。同時に、それらは下位人材の職務や職務の質を決定することとなる。トップ人材の有様は他の観光人材の状況に大きな影響を与える。
- (2) ミドル人材の役割は、戦略を戦術レベルに具体化していき、職務の具体的設計を行うことである。ローワーおよび現場（First-line）に対し、直接的にマネジメントやリーダーシップを発揮するとともに、現場とトップとのリエゾンラインとなる。このため、現場から生じる変化を肌で感じ、組織イノベーションの源泉となり得る。また、現場のローワーおよび現場の人材に対して、組織理念や戦略の考え方に関し、直接的な影響を与えるため、ミドルのあり方が、観光商品の品質に強い影響を与えることとなる。
- (3) ローワーおよび現場の観光人材は、観光客と直接かつ最初に関係する職務従事者であり「ホテルのフロント主任・係や客室主任・係」、「タクシー・ドライバー」、「土産物製造ライン従事者の監督・作業員」といった狭義の観光事業において現場に従事する人材から、「語り部」のような地域を知り尽くしたボランティアまで広範なものとなる。

トップからローワーまでは、マネジメント機能とともに各階層に応じたリーダーシップ機能を有する⁽²¹⁾。

現場の職務はオペレーションが中心であり、いわゆる＜Moment of truth⁽²²⁾＞そのものとなる。したがって、現場は直接的に観光の質を担う重要な職務とな

(21) Peter G. Northhouse (2004), p.9

(22) Cf. Carlzon, J. (1987).

り、本来その職務特性は職務満足を高める性質を有すると考えられる。しかし、現実には、「マックジョブ」と揶揄されるような、テイラー＝フォード主義的な役割分化がしばしば行われており、その役割分化の見直し（職務構造の再編）⁽²³⁾は重要な課題である。真に顧客視点に立ちながら、「現場の勤労者がいかにやりがいをもって働く」、あるいは、「どのような仕事作りや制度作りをすればやりがいをもって働いてもらえるか」を思考すると、製造業の現場で議論されてきたような「労働生活の質」「労働の人間化」といった視点から、観光産業のローワーならびに現場人材の職務編成を考察していく必要がある。

6-2. 水平的役割分化

水平的役割分化は観光産業の機能別分化を意味する。狭義の観光産業の水平分化は、宿泊業、旅行業などといった狭義の観光における業種別分化を意味する。広義に観光産業を捉えた場合、人材の役割は「サイト内に存在する観光産業の個々の経営体をマネジメントもしくはオペレーションすること」と「サイトの観光資源を活用し、もしくは地域に観光資源を創出し、連携させ、サイトの差別化をはかるとともに商品としてのサイトの魅力を維持・高揚させていくこと」と考えられる。こうした役割は、行政等の政策立案者、観光協会や商工会議所等の観光イベント企画立案者、訪問者と最も多く直接接点を持つ営利・非営利の個別事業経営者、サイト内外連携をはかるボランティア、サイトの住民そのものなど、狭義の観光産業を含めた多くの産業やセクションの分化である。水平的分化によるカテゴリー数やその性質は観光産業のドメインの細分化に依存している。そこで、広義の観光産業を、前出図1の(A)～(C)部分、すなわち、観光商品産出に関わる個別経営体（「観光経営体」）と(D)(E)にあたる、観光商品としてのサイトを作り出す「サイト経営体」の2つの分化としてとらえることとする。これにより、観光人材も観光経営体の人材（「観光経営人材」）と「サイト経営体」に属する人材（「サイト経営人材」）に単純化

(23) 特に狭義の観光産業ではこの傾向が指摘されている。Cf. Nickson, D. (2007).

⁽²⁴⁾ される。サイト経営人材はサイト内外の観光経営体や観光資源を連携させ、サイト全体を経営体とみなした場合の人材を意味する。

6-1.6-2.を総合して考えると、観光人材は表1のようにまとめることができる。また、その機能については、マネジメントのフローから表2、表3のように仮定することができる。各カテゴリーにおける人材マネジメントのどこに焦点を当てていくべきか、また、そのアプローチとしてベストプラクティス論とベストフィット論あるいは他のアプローチで捉えるべきか、アプローチ方法について実証的な検討が必要である。

表1 観光人材のカテゴリー

カテゴリー	観光経営人材	サイト経営人材
トップ	個々の組織経営者 (主に狭義の観光産業の経営者)	首長、自治体等部局長、さまざまな地域組織の上位者、商工会などの連携組織の上位者
ミドル	部課長	自治体、連携組織中位者など
ローワー	係長、主任	現場戦術策定者
現場	現場チーフ、一般人材	現場指導者、現場人材

(出所) 筆者作成。

表2 リーダーシップ機能

	観光経営体	サイト経営体
トップ	理念形成と浸透 経営戦略策定	地域理念の形成 地域色の発見と地域戦略策定 地域間連携戦略の策定
ミドル	全社的戦略実施のための 部門別戦略策定	地域理念浸透のための部局別、 地域別、協力体単位での戦略策 定と連携戦術策定
ローワー	部門的戦略実施のための 戦術策定と現場の士気の 鼓舞	組織ごとの戦術策定と地域連携 と現場での地域色の浸透のため の戦術策定

(出所) 筆者作成。

(24) 経営人材と「経営」の語をあてているが、経営とオペレーションの双方を含んだ概念である。

表3 マネジメントおよびオペレーション機能

	観光経営体	サイト経営体
トップ	戦略実施のための経営方針 ならびに計画策定と予算計 画策定、フィードバックと修 正。ギャップ・マネジメント	地域事業の実施計画策定と予算 管理、フィードバックと修正。
ミドル	計画実施のための、年次、月 次等における実施計画策定 とフィードバックと修正。	各地域や協力体事業での実施計 画策定、フィードバックと修正
ローワ	計画実施の統制。現場スタッ フの秩序・規律維持。	部門計画の実施と戦術策定 地域連携策の実施。
現場	計画実施、フィードバック、 改善意見創出。 「顧客への観光イメージと 顧客満足の直接的創出者」	実際の活動の能率と効率の向上 とフィードバック、修正。改善 意見創出。「顧客への地域イメー ジの直接的創出者」

(出所) 筆者作成。

6-3. 観光商品品質と人材マネジメントの関係

観光人材が商品品質の直接的生産者であることから、人材マネジメントと品質の関係がいかなるものかが課題となる。Mahesh (1988) のサービス品質と人材・組織に関する考察に準じて、整理すると次のように考えられる。⁽²⁵⁾

- (1) サービスを顧客がどのように認知するかは、製造業以上に、直接的に接する現場人材のモラル、モチベーション、スキル、権威と関係している。
- (2) マネジメントは、現場人材を単に監督するのではなく、人員に対する気配りが必要である。多くのマネージャーは、自律性よりもむしろ統制・管理をその職務と考える傾向強いが、スタッフをより効率的に動機付けするためのスキルが求められる。
- (3) 労働成果の定量化や質の尺度を「顧客満足」を主としたものに転換する必要がある。
- (4) サービスの在庫が不可能なため、また、顧客が現場人材と直接的に接触す

(25) cf. Mahesh (1988), pp10-11. cited by Baum (2006), pp.56-87.

るため、労働組合が多様なパワーを持つようになる可能性がある。

- (5) 官僚的組織や硬構造組織⁽²⁶⁾では、意思決定において遅延・混乱が生じる傾向が高く、顧客に適切なサービスが提供できなくなる。顧客ニーズの多様性や変化に迅速かつ適切に対応できるような、適正規模での組織設計や分権化などによる組織の小規模化、柔軟構造化が必要である。

ここで、示唆されるのは、トップやミドルの有する観光人材像が、従事者の職務態度を通じて観光品質評価へと通じている点である。観光産業においていかなる職務設計や職務評価がなされているか、どのような人的資源マネジメントが実施されているかが、結果的に品質へと結びついていると考えられる点は今後の課題として注目すべきことである。

7. 結びにかえて—今後の課題—

本稿では、観光人材マネジメント論形成のための基礎的考察を試みたが、その中で明らかになった課題については別稿にて改めて検討していくこととする。今後、観光産業ならではの人材マネジメントの課題を描出し、理論化を目指す必要がある。なかでも「観光産業の職務構造分析および人材モデル」およびその延長にあると考えられる「観光人材の労働生活の質および労働の人間化と観光客満足の関係」、「リーダーおよびマネジメントスキル特性」や「ソーシャルキャピタルとしてのサイト経営人材の検討」などが、観光産業における人材の誘引と統合のために重要な論点と考える⁽²⁷⁾。

引用・参考文献

<邦文献>

妹尾堅一郎 (2006) 「サービスマネジメントに関する5つのイシュー」 一橋ビジネスレビュー 54 巻第2号, 104-119 頁。

(26) 奥林他 (1994) 参照のこと。

(27) 同時にサポートシステムとしての制度設計も重要な課題となることは自明である。拙稿 (2005) 参照のこと。

- 大橋昭一、渡辺朗（2001）『サービスと観光の経営学』同文館。
- 大橋昭一（2008）「観光とソーシャルキャピタルー観光地の戦略主体形成のための基本的枠組みの研究ー」, 関西大学論集第 53 巻第 5 号。
- 大橋昭一（2009）「コラボレーションー一般理論とコラボレーション優位ー観光経営戦略の基礎概念の研究ー」, 関西大学論集第 53 巻第 6 号。
- 岡本信幸編（2001）『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣アルマ。
- 奥林康司他（1994）『柔構造パラダイム序説』文眞堂。
- 北居 明（2001）「経営理念の確立」, 小田章編著『経営学への旅立ち』八千代出版, 所収。
- 金 恵成（2006）「イギリスにおける人材育成レビュー」大阪明浄大学紀要第 6 号。
- 経済産業省編（2007）『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上にむけて』経済産業調査会。
- 国土交通省編（2007）『観光白書』コミユニカ。
- 国土交通省総合政策局観光資源課（2007）「観光マネジメント高度化のための人材育成検討会 報告書」
- 田尾雅夫（1999）「モチベーション」『組織の心理学 新版』。
- 竹林 明（2001）「経営資源の管理」小田章編著『経営学への旅立ち』八千代出版, 所収。
- 竹林 明（2005）「HRM の変化と「誘引」「統合」に有効な制度ー情報サービス産業における実態調査からー」和歌山大学経済理論第 325 号。
- 竹林 明（2007）「リーダーシップ」, 開本浩矢編『入門組織行動論』中央経済社, 所収。
- 前田勇編（1996）『現代観光学の展開 観光行動・文化観光・国際観光交流』学文社。
- 日本観光協会編（2005）『観光カリスマ 地域活性化の知恵』学芸出版社。
- 二村敏子編著（1982）『現代経営学⑤ 組織の中の人間行動 組織行動論のすすめ』有斐閣。
- 三隅二不二（1984）『リーダーシップ行動の科学 改訂版』有斐閣。
- 宗方比佐子・渡辺直登編著（2002）『キャリア発達の心理学』川島書店。
- E. H. シャイン（1991）（二村敏子・三善勝代訳）『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。
- ステファン・P. ロビンス（高木晴夫監訳）（1997）『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社。
- P. ハーシー, K. H. ブランチャード, D. E. ジョンソン（山本成二, 山本あづさ訳）（2000）『入門から応用へ 行動科学の展開 人的資源の活用』生産性出版。
- R. H. ゲスト, P. ハーシー, K. H. ブランチャード（山本成二, 水野基訳）（1980）『行動科学の応用 リーダーシップと組織変革』日本生産性本部。
- ＜外国文献＞
- Baum, Tom（2006）*Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*, Thomson Learning.
- Boella, Michael and Steven Goss-Turner（2005）*Human Resource Management in the Hospitality Industry an Introduction Guide*, Elsevier.
- Broyherton, B. and Wood, R.（2000）“Hospitality and hospitality management” in (eds.)

- Lashley, C. and Morrison, A. In Search of Hospitality, Butterworth-Heinemann.
- Carlzon, J. (1987) *Moment of truth, Balinger*.
- Casse, E. H. and Reuland, R. (1983) *The management of Hospitality*, Pergamon.
- Cooper, C. and Fletcher, J. *et.al.* (2005) *Tourism, Princeples and Practice*, (3rd. ed.) Pearson.
- Clark, Mona (1995) *Interpersonal Skills for Hospitality Management*, International Thomson Business Press.
- Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the hospitality and tourism industries*, Butterworth-Heinemann.
- Mahesh, V. S. (1988) "Effective human resource management :key to excellent in service organizations", *Vikalpa*, 13 (4), pp.9-15.
- Jafari, J. (1990) "Research and scholarship; the basis of tourism education", *Journal of Tourism Studies*, 1 (1), pp33-41.
- Jafari, J. (2000) *Encyclopedia of Tourism*, London, Routledge.
- Leiper, N. (2000) "tourist" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopedia of Tourism*, Routledge
- Pender, L. and Shrpley, R. (ed.) (2005) *The Management of Tourism*, SAGE.
- Peter G. Northhouse (2004), *LEADERSHIP, THEORY AND PRACTICE* (3rd Edition), SAGE.
- Riley, Michael, *et.al.* (2002) *Tourism Employment Analysis and Planning*, Channel View Pub.
- Redman, T. and Matthews, B (1988) "Service quality and human resource manmanagement: a review and research agenda" *Personnel Review* Vol.27, No.1.
- Roberts, K. (1978) *Contemporary of Society and the Groeth of Leisure*, Longman.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987) "Linking Competitive strategy with human resource management" *The Academy of Management Exective*, Vol.1 no.3.
- Simmons, D (2000) "Recreation" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopedia of Tourism*, London, Routledge
- Smith, S. and Mannell, R. (2000) "Leisure" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopedia of Tourism*, Routledge.
- Storey, J. (ED) (2005), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge.
- Weaver, D. and Opperman, M. (2000) *Tourism management*, Jhon Wiely and Sons.